

黄河万家寨水务集团财务转型路径研究

山西省管理会计专家团队入企服务课题四组

摘要：本文通过分析山西黄河万家寨水务集团有限公司财务工作存在的问题，初步确立了由制度引领、平台升级、人才工程三方面构成的财务战略转型路径，通过完善与修订集团财务制度、建立财务共享中心并升级信息系统平台、推进会计人才提升工程实现集团财务战略转型。

关键词：财务转型；财务制度；信息化平台；人才工程

中图分类号：F275 **文献标志码：**A **文章编号：**1003-286X(2019)12-0031-04

按照山西省委省政府关于引黄市场化改革的决策部署，山西黄河万家寨水务集团有限公司于2016年2月23日挂牌成立。目前，集团公司内设部门22个，直属单位16个，全资子公司12个，控股子公司1个，参股公司9个。自成立以来，公司全力推进体制改革，着力打造充满活力、核心竞争力强大的一流水务企业，确立了面向市场的经营战略，业务围绕“一主二辅六板块”展开，即以水务产业为主业、以投融资业务和关联产业为辅业，重点发展供水业务、水利建设、生态环保、水电开发、投融资和其他业务等六大业务板块。集团目前采用总部和各子分公司两级核算，各子分公司都建立了相对独立的核算系统，在岗会计人员80余人。截至2017年12月底，集团公司资产总额212.84亿元，负债12.98亿元，2017年年供水量3.13

亿方，营业总收入6.61亿元，营业总成本8.73亿元，亏损2.31亿元。

当前，集团财务管理工作正面临着双重转型任务：一是集团由事业单位转企业带来的会计核算体系和管理制度的转型；二是传统的会计核算已不能满足集团财务管理，特别是成本管控、资金管理、预算管理等方面的需求，企业面临着向管理会计转型的压力。同时，集团在转为企业后，面临人员年龄结构老化、知识体系更新慢等困难，需要在财务管理方面开拓思路，积极探索适应企业战略转型要求的财务管理体系，合理安排企业财务组织架构，大力培养会计人才，依托信息化平台和财务共享中心建设，实现集团财务管理的跨越发展。

一、集团财务工作存在的问题分析

（一）财务管理观念滞后

在实际工作中，集团公司财务主要停留在会计核算、编制报表、成本核算等基础性工作层面，会计人员中普遍存在重收付、轻权责，重核算、轻管控，重事后、轻预算，重数据、轻信息的观念，集中表现为财务部门参与公司战略、计划、考核等程度有限，提供的会计信息对企业决策支持不强，财务管理在整个集团经营管理中的关键作用未完全发挥。

（二）财务人员严重短缺，能力参差不齐

从财务部门的组织结构分析，财务管理部为一级财务管理与会计核算单位。所属各单位为二级财务管理及会计核算单位，在授权范围内行使财务管理职能和开展会计核算工作。目前有20个分公司及项目部、13个子公

作者简介：课题负责人：刘畅、于琦；课题组成员：于琦、续慧泓、吕淑华、牛爱红、胡景明、郭燕萍、张海玲、郭颖、程计红；指导专家：王斌、蔡剑辉；本篇主笔：于琦、刘畅。

司,但集团财务部门机构配置不够完善,财务人员整体知识、技能、经验不足,中高级人员占比不高,与企业的发展要求差距较大;财务人员严重老化、短缺,有些单位连最基本的三人配备都不满足,还有的没有财务科长,财务部门力量薄弱。

(三) 集团财务管控力度偏弱

第一,集团财务标准化程度有待提高,集团目前采用二级分散核算体制,各分子公司在财务政策执行上标准不一致、流程不标准、口径不统一,集团财务标准化程度不足,为集团科学决策和科学管理带来障碍;第二,集团财务资源集中优势不明显,现行的财务管理体制难以发挥集团财务集中管控的优势;第三,集团风险管控能力较弱,目前的财务管理体制不利于风险的识别和管控,不利于形成一体化的管控策略和激励措施,也不利于财务向业务的延伸和融合,企业内部控制制度亟待完善和优化。

(四) 预算编制和执行力较差

目前集团预算管理还不能适应经营环境的变化,科学性不足,操作性不强,预算与实际差距大,随意性强,刚性约束弱,尚未形成预算编制、执行、监督和考核的完整预算管理链条,预算管理对企业战略管理的支持力度不足。

(五) 信息化程度落后

目前集团公司的财务信息化还是沿用事业单位的财务软件,与集团公司的发展战略并不匹配,财务软件功能单一、运行速度慢、财务效率低、对各单位的财务监督不能通过信息化实现,存在较高的财务风险。

(六) 资金分散管理风险大,使用效率低

目前集团公司还是采用原事业单位的拨款模式,直接把资金拨付到各单位账户,各单位在使用资金时随意性较大,容易形成资金沉淀,没有集中起来发挥

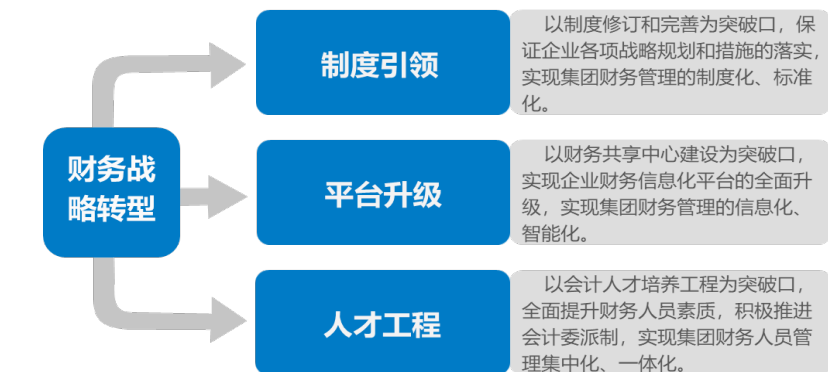


图1 集团财务战略转型路径

作用。

(七) 管理会计工作较为欠缺

目前集团会计工作主要围绕业务核算展开,成本核算模糊,绩效评价体系、资产管理、综合报告等管理会计工具和手段未得到充分应用,会计工作对企业决策和管理的支持力度不足。

(八) 财务委派制度不健全

目前绝大部分单位对财务人员缺乏激励措施,没有设置总会计师岗位,只设置财务科长,组织级别低,待遇水平低,没有参与分子公司决策管理权限,容易对财务人员工作积极性和责任感产生不利影响。

二、集团财务战略转型的路径规划

(一) 基本原则

一是坚持创新引领。创新是会计改革与发展的源泉和动力,只有不断推进制度创新、机制创新和理论创新,才能更新发展理念、消除体制障碍、破解工作难题,为会计改革与发展提供持续动力。

二是坚持服务发展。突出服务理念是会计工作的必然要求。在集团财务战略转型过程中,应当强化服务理念、创新服务方式,努力使财务工作为集团公司中心工作服务、为广大会计人员服

务,在服务中转型升级,不断提高服务效能。

三是坚持文化传承。需要正确处理好继承与发展、借鉴与创新、趋同与互动的关系,切实提高集团公司财务会计实力。

四是坚持开放合作。树立开放发展、合作共赢理念,以促进财务会计发展出发点,深化与其他企业的会计交流与合作,在开放合作中推动集团公司财务会计转型升级。

(二) 转型路径

根据集团公司现状和发展目标,在与管理会计专家深入交换意见、充分协同沟通的基础上,初步确立集团公司财务战略转型的基本框架和实现路径(如图1所示)。

三、集团财务制度的完善与修订

制度建设是企业财务管理战略的具体体现和落实,是保证集团核算和财务管理制度化、标准化的具体举措,制度建设必须充分考虑其科学性、完备性、系统性、前瞻性和可执行性。经过企业内部酝酿、专家交流、草稿形成、反复修订等过程,集团各类制度基本修订完毕,修订过程中充分考虑企业需求,不照搬、不教条,形成了具有企业特色的制度体系,主要表现为:

（一）强基础、抓基层

以《会计核算办法》《财务管理制度》为核心，重点解决基础核算和基础管理问题。明确了会计工作的基本流程、方法、职责、权限以及各项准则的应用；对各类财务管理活动流程进行明确的定义和说明，形成标准化业务流程和数据传递过程。制度制定过程中面向基层应用，强调实操性和可行性，通俗易懂，便于执行。

（二）重点突出

在整个制度体系构建过程中，充分考虑到企业财务管理目前遇到的主要问题和障碍，有的放矢，重点突出，主要表现在：第一，将管理中心适当向资产管理偏移，原有核算管理过多强调资产的安全性，对盘活资产、保持资产增值重视不足，本次修订着重从产权管理、产权交易、资产核销等方面做出规定，摆脱目前企业资产规模大、资产收益率偏低的现状，真正实现市场化转型。第二，补充完善了企业投融资管理制度，激发企业内部活力，增强对外协同和合作，增强企业资产增值能力。

（三）风险管控

本次制度修订将风险管控作为重点建设内容，专门制定了财务风险管理办法，在各项制度建设过程中均要求将风险管理摆在重要位置，建立风险导向意识，掌握科学合理的风险管理方法和手段，帮助企业在市场化运作过程中合理规避风险。

（四）管理会计落地

强化以预算管理和成本管理为主线的管理会计落地和应用。以预算管理为主线，建立完善的预算编制、执行、监督和考核机制，建立覆盖集团各个层级、各个事项的预算管理体制，真正实现以预算为龙头、以资本为纽带、以资金为手段、以考核为激励的全面预算管理，确保企业战略的执行。改变传统的成本

管理理念，合理划分成本中心和成本项目，建立科学的成本归集和分配方法，建立各成本中心的绩效考核体系，建立以目标成本、标准成本为主要方式的成本管理制度。

四、集团财务信息化平台升级

（一）财务共享中心的建立

财务共享是集团企业通行的集约化、标准化管理模式，是在信息技术的支持下，实现财务工作的集中化、规模化处理，从而实现降低成本、提高效率、加强管控。结合集团财务管控特点，在集团公司财务管理部下设3个区域财务共享中心，负责区域范围内分、子公司的会计核算、纳税申报、费用报销及资金结算。目前共享中心采用数据集中、流程集中、人员集中、分级控制方式实现。集团财务数据和流程以及相关配置到共享中心，同时实现集团总部、各分中心和业务部门的分级审批和控制流程。未来将按照集团发展情况设立集团公司财务共享服务中心，作为集团公司的一个独立子公司进行运作。

（二）信息系统平台升级

目前集团的信息系统是基于事业单位核算运行的，已经无法满足企业管理的需要，迫切需要从以下方面实现信息系统的升级：（1）集团账务：完成集团账务的统一、集中处理；（2）集团报表：完成各级各类子分公司财务报表编制、数据查询、报表合并等任务；（3）资产管理：完成集团企业各类资产管理；（4）项目管理：按照项目方式，实现各类重点项目的跟踪和持续核算；（5）资金管理：逐步完成集团层面资金集中管理、统一账户管理、内部结算、对外网银等；（6）预算管理：逐步建立覆盖全集团的预算管理系统；（7）共享服务：包括费用报销、支付管理、影像管理等。

五、集团财务转型人才提升工程

（一）完善会计委派制

集团公司财务人员实行委派制，集团公司负责委派总会计师时应遵循“切合实际、区域或单独委派相结合、分步实施”原则，委派的总会计师作为二级企业的高级管理人员，按照集团公司中层副职进行管理，直接对集团公司负责。总会计师委派由人力资源部门提名，经党委按照组织程序研究决定后委派。任期实行定期轮换制度，原则上按三年为一个轮换期，特殊情况除外。集团公司财务部是委派总会计师的主管部门，委派人员的人事关系、工资薪酬等纳入公司机关管理，费用支出由所在任职的单位支付。委派的总会计师在行政和业务管理上对公司财务部负责，在坚持公司统一的政策、制度、规定等前提下，委派总会计师应严格遵守所在单位的各项管理制度，服从受派单位的领导。公司人力资源部、财务部是考核实施工作的管理部门，具体负责对委派总会计师的日常考核、年度考核和聘期届满考核，其中日常考核由财务部组织安排专人负责，年度考核与聘期届满由公司人力资源部和财务部安排专人完成。对委派总会计师的工作考核，以公司考核为主、受派单位评价为辅，突出绩效考核。

委派总会计师的工作职责为：负责所管辖区域或单独企业的会计基础管理工作，贯彻执行国家方针政策、法律法规，遵守国家财经纪律，加强税务、财政等政策研究，充分利用国家政策、做到企业利益最大化；参与编制执行企业全面预算管理，组织制定和实施财务战略，组织拟订和下达企业预算，评估分析预算执行情况，推行全面预算管理工作；负责提高财务管理与监督，加强财务收支核算与管理，开展财务收支的分析、预测、计划、控制和监督等工作；组织

成本费用控制,落实成本费用控制责任,提出加强和改进经营管理的具体措施;组织开展本单位财务绩效评价,组织实施财务收支定期稽核检查工作;定期向领导、相关部门报告委派单位财务状况和经济效益情况;负责投融资、重大经济合同、大额资金使用等事项的计划或方案;对债务重组等事项组织实施必要的尽职调查,并独立发表专业意见;及时报告重大财务事件,组织实施财务危机或者资产损失的处理工作。

(二) 积极推进会计人才提升工程

一是鼓励会计人员参加国家会计职称、职业资格考试,集团公司可通过考试奖励机制来完善会计人员梯队建设,如鼓励集团内部财务人员参加职称及注册会计师等财务专业考试,适当给予备考时间,制定考试的奖励方案,努力从内部培养高素质的会计人员。二是完善会计人员继续教育制度,指导会计人员开展继续教育,不断提高会计人员专业胜任能力。如可通过丰富继续教育方式、内容和手段,推广在线教育等现代化培训方式实现。三

是鼓励会计人员积极报考参加全国、地方等会计领军人才培养,积极推进集团公司高端会计人员培养。四是加快行业急需紧缺专门人才培养,培养精于理财、善于管理和决策的管理会计人才。五是加强会计人员职业道德建设,制定会计人员职业道德规范,加强会计职业道德建设。大力弘扬会计诚信理念,探索建立会计诚信档案制度,加强督促检查和行业自律,不断提高会计人员的职业修养和素质。六是加强会计管理队伍建设,健全会计管理队伍的选拔、培养和使用机制,要将作风正派、责任心强、业务素质高的干部充实到各级会计管理队伍中来。指导、督促会计管理工作者不断更新观念、创新思维,改进工作作风,加强理论业务修养,进一步提高服务社会、服务会计人员的能力和水平。

六、集团财务战略转型的成果应用与展望

经过近一年的努力,课题组与山西黄河万家寨水务集团公司通力合作,克

服时间紧、任务重、协调难的困难,扎实有效地开展各项工作,课题研究稳步推进,并取得初步效果。

一是制度体系建设已初步完成。目前,集团已经形成了较为完善的制度体系,在用制度包括会计核算办法、固定资产管理办法、预算管理办法;已拟初稿待完善制度包括财务管理制度、投资管理办法、融资管理办法、资产评估管理办法、资产交易办法、国有资产产权登记管理办法、资金管理办法、合同财务审查办法、税务管理办法、财务风险管理办法、资产损失核销管理办法、资产减值准备管理办法、账销案存资产管理办法。各项制度的效果已经开始体现,企业财务转型效果明显。

二是财务共享建设已达成共识,实施方案基本形成。下一阶段将进入实质性推进阶段,有望在较短时间内建成并投入使用。

三是人才培养工程已启动,集团已实施了相应的鼓励措施,激励会计人员提升素质,提高能力。

责任编辑 张璐怡

(上接第22页)租赁公司及资产管理公司负责盘活集团流动性较差的资产。

同煤金融以“产业+票据池”为工具,选定风险可控的子公司为标的企业,为其量身定制结算方式,以集团内部为限定,为其解决“三角债”问题,收到良好效果。以财务公司为核心的金融板块每年可为集团节约财务费用15亿至20亿元,累计可提供300亿至500亿元的资金支持,创造8亿至10亿元左右的利润。2017年,金融板块实现收入13.5亿元,利润达8亿元,并为集团节约财务费用9亿元,盘活闲置资产15亿元。

四、关于产融结合的几点思考

国内很多企业在涉足金融领域时

常常没有深刻理解产融结合的这一内涵和意义,将大量资金投入到与自身核心业务无关的金融领域,结果不仅无法弥补金融业务方面的缺位、获得协同价值,甚至还面临着潜在的金融风险。通过前面对同煤集团产融结合的分析,可以总结出以下几点走好产融结合之路的建议:

一要保障主业发展。产融结合的出发点是“产业”,最后的落脚点也应当是“产业”。煤炭企业推进产融一体化来源于主营业务经营的需求,其最终目的也是保障主业的发展,是为了解决金融机构目前无法满足的企业需求、降低对金融机构的依赖。

二要提升抗风险能力。煤炭企业推进产融一体化,目前紧迫的目的是

提升自身的抗风险能力。通过对现有内外部资源的整合,防范财务风险的发生,对冲经营风险。

三要提升价值创造能力。通过各类金融平台的搭建运作、各类金融手段的丰富运用,提高闲置金融资产的使用效率和使用效益,使企业在“寒冬”里可以轻装上阵、轻快前行,提高企业的价值创造能力、优化业绩。

四要提高企业管理效率。通过各类金融平台,对企业金融资源进行整合、集中管理,比如利用财务公司平台进行集团资金统一管理、融资统一管理;对现有资产统一调配、进行盘活,如利用融资租赁平台在资产内部盘活的同时降低负债等。

责任编辑 张璐怡